

Governance die warmte geeft: effectief samenwerken aan een publiek warmtebedrijf

Werkatelier 2.2

11.45 - 16.30 uur

Impulsdag Warmtenet *boost je warmtenetproject*

3 juni 2026
DUS, Utrecht

NPLW Nationaal
Programma
Lokale Warmtetransitie

Deze dag wordt samen met warmtepartners georganiseerd



Welkom!



Doel en achtergrond

Rond de samenwerking bij het oprichten van of deelnemen in een publiek warmtebedrijf speelt *een veelheid aan keuzes*

- Welke **organisatievormen** zijn mogelijk en voor welke keuzes sta je rondom lokale zeggenschap, participatie en samenwerking?
- Welke **afspraken** werken, en hoe geef je invulling aan de aandeelhoudersrol en afstemming tussen de verschillende partijen op verschillende schaalniveaus?
- Hoe borg je **belangen**, rollen en verantwoordelijkheden van alle betrokken partijen?



Doel en achtergrond

Vandaag gaan we:

Leren van casussen en van elkaar: praktijk- en fictieve casussen als vertrekpunt om ervaringen en expertise uit te wisselen

Introductie



Introductie

Bij wat voor organisatie werk je?

Netbeheerder/warmtebedrijf

Overheid



Anders...

Woningcorporatie

Introductie

Favoriete seizoenen?



Introductie

Avondeten op vrijdag?

Fancy restaurant

Bruine kroeg



Picknick

Thuis

Agenda

Blok 1: setting the scene (11:45 – 12:30)

- Organisatiemodellen publiek warmtebedrijf
- Een kijkje in de praktijk
- Inleiding rollenspel
- *Lunch*

Blok 2: Rollenspel: samen een warmtebedrijf oprichten (13:45 – 15:00)

- Rollenspel ronde 1: belangen en perspectieven
- Rollenspel ronde 2: samenwerken aan een plan dat werkt
- *Pauze*

Blok 3: Lessen en reflectie (15:30 – 16:30)

- Aanbevelingen studie: samenwerken aan publieke warmtebedrijven (NieuweWarmteNu!)
- Rollenspel: plenaire terugkoppeling
- Werkvorm: van fictieve casus naar eigen praktijk
- *Afsluiting*



Organisatiemodellen voor een publiek warmtebedrijf



Organisatiemodellen warmtebedrijf (NPLW)

1

Een 100% publiek warmtebedrijf met 1 gemeente als enig aandeelhouder. De gemeente is volledig verantwoordelijk voor bron, distributie en levering en draagt alle risico's.

2

Een 100% publiek warmtebedrijf met meerdere publieke aandeelhouders. Meerdere publieke partijen zijn samen aandeelhouder en delen kennis, capaciteit en risico's.

3

Een warmtebedrijf met 1 of meer publieke aandeelhouders en de NDW en/of een netwerkbedrijf. NDW en/of netwerkbedrijven brengen kapitaal en kennis in naast publieke aandeelhouders.

4

Een publiek-privaat warmtebedrijf met een publieke meerderheidsaandeelhouder en een private minderheidsaandeelhouder. De publieke partij houdt de regie, de private partij levert expertise en kapitaal.

5

Een warmtebedrijf met 1 of meer publieke aandeelhouders en een warmtegemeenschap als aandeelhouder. Een warmtegemeenschap (vaak een energiecoöperatie) is mede-eigenaar en vergroot draagvlak.

6

Een warmte joint venture. Een samenwerking tussen een publiek warmtenetbedrijf en een warmteleveringsbedrijf, waarbij infrastructuur en levering worden gescheiden en het warmtenetbedrijf een meerderheidsbelang of doorslaggevende zeggenschap heeft.

7

Een warmtegemeenschap waarbij eindgebruikers zelf eigenaar zijn van het warmtenet. Eindgebruikers zijn via een energiecoöperatie eigenaar van het warmtebedrijf en nemen actief deel aan besluitvorming.



Een kijkje in de praktijk

Willy Heussen (HVC), Annebel Laukens (gemeente Zoeterwoude), Marijn Renting (NDW) en Ruud Cuijpers (NetVerder)



Een kijkje in de praktijk: HVC

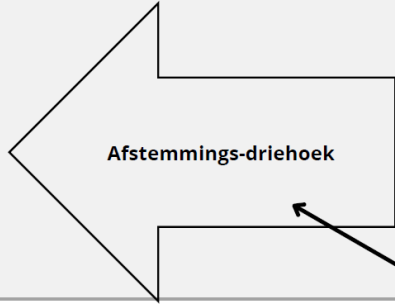
- 100% publiek
 - Aandeelhoudende gemeenten
 - Aandeelhoudende waterschappen
- Voorbeeld Drechtsteden. Nauwe samenwerking met:
 - Gemeenten
 - Corporaties
 - Netbeheerder
 - Provincie
- Op alle niveaus structureel overleg
 - Strategisch/ bestuurlijk
 - Tactisch/ management
 - Operationeel/overige medewerkers

Organisatiemodellen warmtebedrijf (NPLW)

- **Model 1:** een 100% publiek warmtebedrijf met 1 gemeente als enig aandeelhouder. De gemeente is volledig verantwoordelijk voor bron, distributie en levering en draagt alle risico's.
- **Model 2:** een 100% publiek warmtebedrijf met meerdere publieke aandeelhouders. Meerdere publieke partijen zijn samen aandeelhouder en delen kennis, capaciteit en risico's.
- **Model 3:** een warmtebedrijf met 1 of meer publieke aandeelhouders en de NDW en/of een netwerkbedrijf. NDW en/of netwerkbedrijven brengen kapitaal en kennis in naast publieke aandeelhouders.
- **Model 4:** een publiek-privaat warmtebedrijf met een publieke meerderheidsaandeelhouder en een private minderheidsaandeelhouder. De publieke partij houdt de regie, de private partij levert expertise en kapitaal.
- **Model 5:** een warmtebedrijf met 1 of meer publieke aandeelhouders en een warmtegemeenschap als aandeelhouder. Een warmtegemeenschap (vaak een energiecoöperatie) is mede-eigenaar en vergroot draagvlak.

Overlegstructuur DRECHTSTEDEN

Bestuurlijk



Bestuurlijk overleg warmte

*Strategisch /
gemeentebreed*

Programmateam warmtetransitie

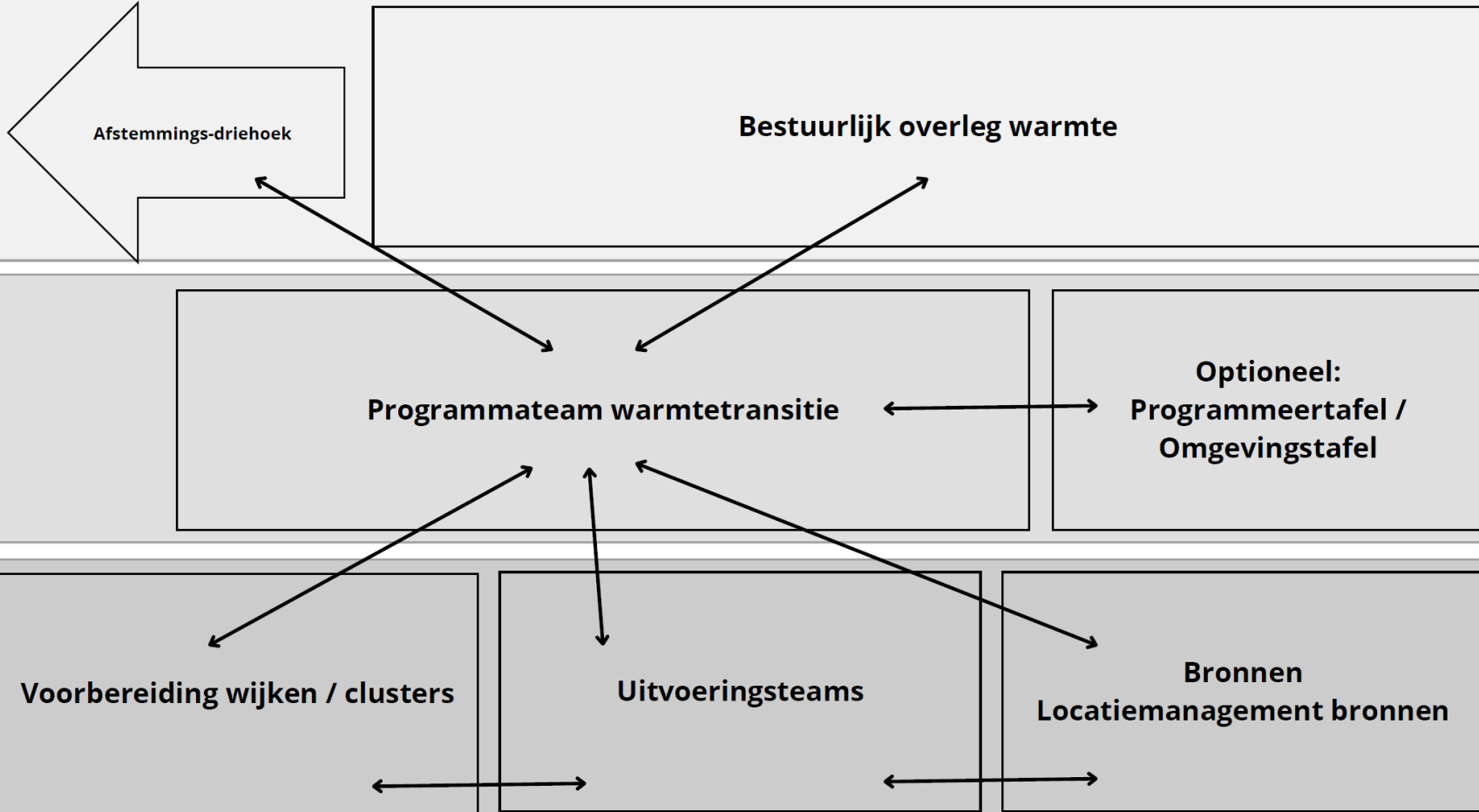
Optioneel:
Programmeertafel /
Omgevingstafel

*Uitvoerend /
Projectgericht*

Vorbereiding wijken / clusters

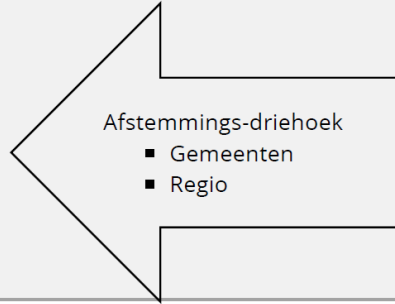
Uitvoeringsteams

Bronnen
Locatiemanagement bronnen



Overlegstructuur DRECHTSTEDEN

Bestuurlijk



Bestuurlijk overleg warmte

Kaderstellend

- Koppeling projectorganisatie naar beslissers
- Besluiten binnen verkregen kaders
- Opdrachtgeving aan projectteam

Strategisch / gemeentebreed

Programmateam warmtetransitie

Brug organisatie naar beslissers

- Uitvoeren opdrachten bestuurlijk overleg
- Adviseren bestuurlijk overleg
- Agenderen opschalingspunten op agenda bestuurlijk overleg

Borgen samenhang operationele processen

- Regievoering
- Overlegstructuur aanpassen
- Bewaken integraliteit
- Bewaken voortgang
- Activiteiten spiegelen aan doelen warmtetransitie

Optioneel: Programmeertafel / Omgevingstafel / Infra

Boven- en ondergrondse afstemming (infra, gemeentebreed)

- Werkzaamheden verschillende organisaties over elkaar heen leggen (Samen op de kaart)
- Clusters infrawerkzaamheden identificeren
- Koppelkansen identificeren

Uitvoerend / Projectgericht

Vorbereiding wijken / clusters

Vorbereiden uitvoeringsfase

- Participatieplan opstellen
- Communicatieplan opstellen
- Technisch plan opstellen (incl. infra)
- Ondersteunen VvE's en particulieren bij isoleren en aanpassingen inpandige installaties

Uitvoeringsteams

Invulling geven aan meegegeven kaders programmeerteam

- Uitvoeren participatieplannen
- Uitvoeren communicatieplannen
- Omgevingsmanagement

Bewaken en sturen voortgang uitvoering

- Plannen uitvoeringswerkzaamheden
- Aanvragen vergunningen werkzaamheden
- Technisch plan uitvoeren

Bronnen / Locatiemanagement bronnen

Inpassen bronnen in omgeving

- Inpassing overige ruimte-vragende ontwikkelingen meenemen
- Coördinatie en afstemming proces aanvragen vergunningen

Overlegstructuur SLIEDRECHT

Bestuurlijk



Bestuurlijk overleg warmte

4x per jaar

Beslissende partijen:

- Gemeente - Wethouder Ton Spek
- HVC - Willy Heussen
- Tablis Wonen - Roeland Kreeft
- Stedin - Harsha Dijk
- Oasen - Wendy van Hamburg

Input leverende partijen:

- Programmateur (wisselend per agendapunt)
- Ambtelijk - Lucien van der Plaats, Jolieke van 't Hoff
- Regio - Eric Dieleman

Strategisch / gemeentebreed

Programmateam wijkontwikkeling

8x per jaar

- Gemeente - Lucien van der Plaats, Jolieke van 't Hoff
- HVC - Jurgen Everaars
- Tablis Wonen - Elisabeth Molenaar, Marc Schipper
- Stedin - Fred Wolters
- Regio - Guy Lataster
- Oasen - Edwin Huiberts

Programmateam trace- en bronontwikkeling

8x per jaar

- Routekaart meerjarenplanning in concept

Zelfde overleg

Programmeertafel / Omgevingstafel / Infra

1x per maand / Ad Hoc

Organisator - Gemeente

- Gemeente - Sjaak Oversluizen, Lucien van der Plaats
- Tablis Wonen- Marc Schipper
- Stedin - Louis van der Hoeven, Erik Krop, Ruud Eijkelenboom
- HVC - Bart Kranendonk, Hugo van der Meijden
- Oasen - Jerry van Leeuwen

Uitvoerend / Projectgericht

Vorbereiding wijken / clusters

Vorbereiden uitvoeringsfase

- Sliedrecht Oost
- De Hoven WUP
- Rivierenbuurt-Noord, Rivierenbuurt-Zuid
- Proeftuin Sliedrecht-Oost (Vogelbuurt Noord en Zuid)
- Haalbaarheidsstudie Sliedrecht Noord
- BHS

Uitvoeringsteams*

Invulling geven aan meegegeven kaders programmeerfase

- **Werkgroep communicatie** (projectgericht)

*Leden kunnen verschillen per project

Bewaken en sturen voortgang uitvoering

- **Bouwteam openbare ruimte**
- **Bouwteam complexen**

*Leden kunnen verschillen per project

Bronnen / Locatiemanagement bronnen

Inpassen bronnen in omgeving

- Duurzame warmte leiding Merwede
- TWS XX
- Ondiepe GEO thermie
- Tracé
- Haalbaarheidsstudie Sliedrecht Noord

WLR/GEMEENTE ZOETERWOUDE

Annebel Laukens – Projectleider energietransitie

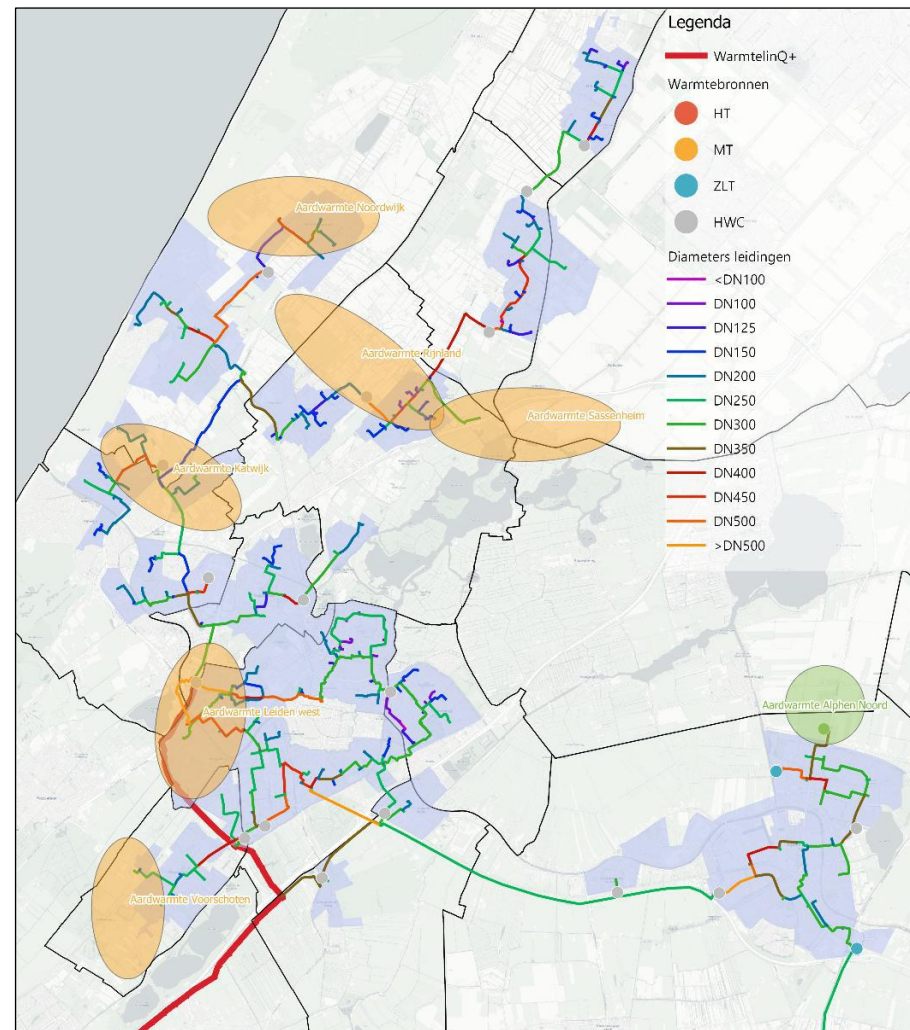


Regionaal toekomstbeeld

Eerste uitwerking door RES Holland Rijnland

- Grote kansen voor collectieve warmteoplossingen
- Meerwaarde om dit regionaal aan te pakken
- Betere benutting en verdeling regionale bronnen
- Robuuster en flexibeler energiesysteem
- Minder impact op netcongestie
- Lagere kosten

In de globale businesscase zijn de investeringen ingeschat, die gebaseerd zijn op dit toekomstbeeld



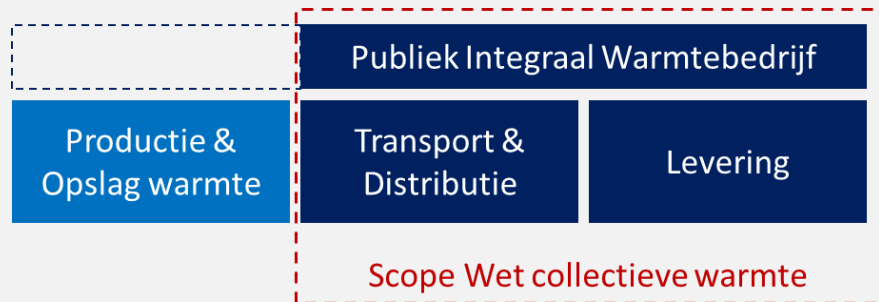
Samenwerking WLR gemeenten

Gemeenten werken o.a. samen omdat:

- Logisch cluster door aaneengesloten bebouwing
- Grote regionale warmtebronnen
- Eerlijke verdeling van de warmte over de regio
- Kennis delen en schaalgrootte
- Hogere slagkracht door minder partijen (t.o.v. RES)

Samenwerking Warmte Leidse Regio

- Samenwerking in programma WLR (sinds 2021)
- Intentieovereenkomst (2025) met Alliander en EBN
 - Voorbereiding oprichting regionaal warmtebedrijf
 - Intentie om samen te investeren in aanleg warmtevoorziening in de Leidse regio
- Samenwerkingsovereenkomst (2026)
 - Toewerken naar oprichten regionaal warmtebedrijf



Warmteprojecten in de Leidse regio

Gemeente(n)

Vorbereiding

- Starten warmteproject
- Vaststellen warmtekavel

Planontwikkeling

- Aanwijzen publiek warmtebedrijf
- Vaststellen wijkuitvoeringsplan

Uitvoering

- Afstemming werken openbare ruimte
- Houden van toezicht uitvoering



Regionaal warmtebedrijf

Vorbereiding

- Opstellen globaal ontwerp
- Opstellen kavelplan

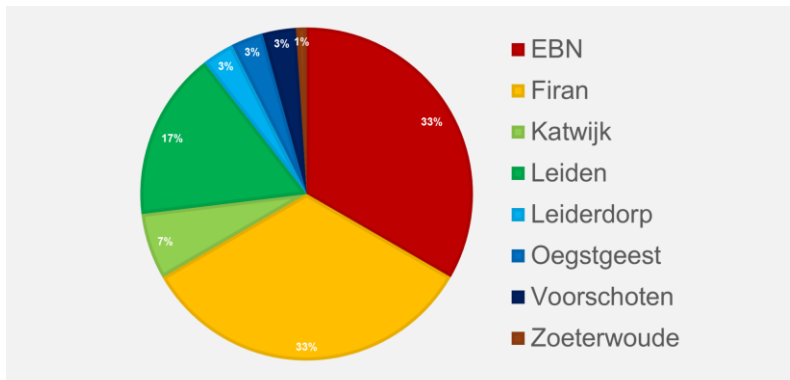
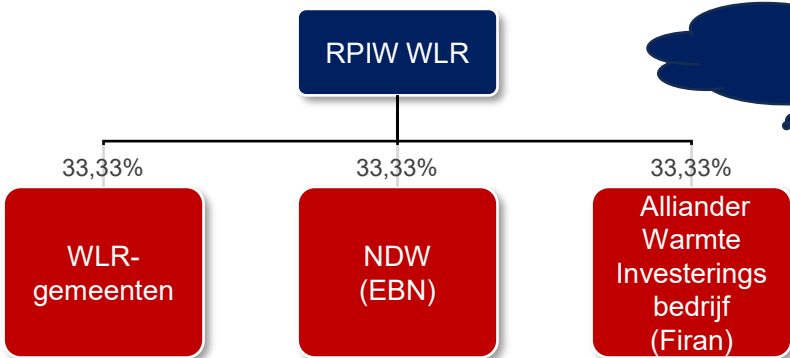
Planontwikkeling

- Indienen uitgewerkt kavelplan
- Aanbod aan bewoners

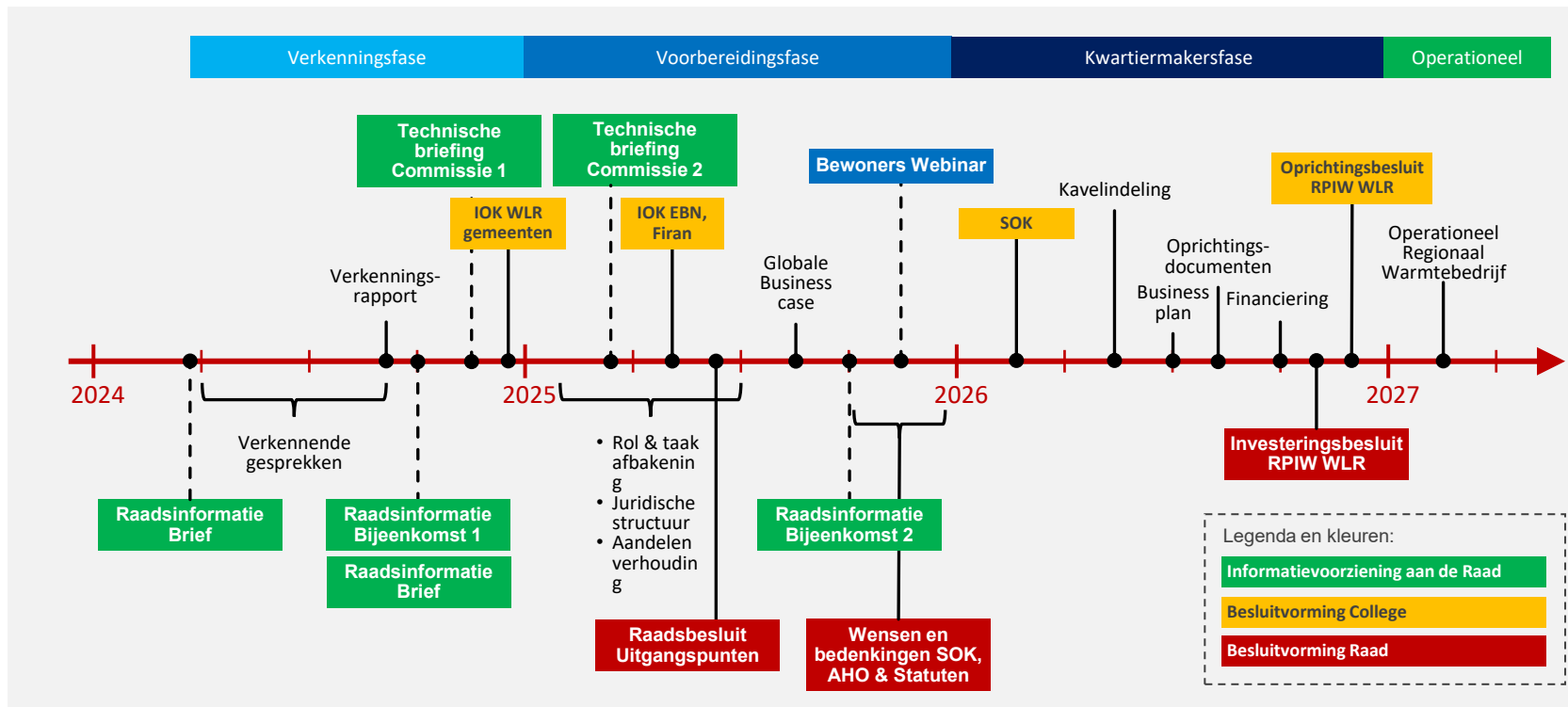
Uitvoering

- Aanleg warmte-infrastructuur, waar mogelijk koude
- Aansluiten gebouwen en woningen

Beoogde aandeelhouders RPIW WLR



Het (te) doorlopen proces



Nationale Deelneming Warmte

Marijn Renting



ebn

Publiek energiebedrijf
van en voor Nederland

De Nationale Deelneming Warmte

EZK als aandeelhouder,
dochter van Energie
Beheerd Nederland

Deel financieel
instrumentarium
warmtenetten/Wcw

Uitgangspunten van de Nationale Deelneming Warmte



Regionale warmtebedrijven
Gemeentelijke regie
lokale warmtetransitie



Actief aandeelhouderschap,
maatschappelijk rendement



Robuuste kennispartner
van publieke partners

Doel: de collectieve warmte in beweging brengen
door het creëren van/investeren in publieke warmtebedrijven

Samenwerken met de NDW

Doel: vergroten publieke organisatiekracht



€ Financiering

↗ Schaalgrootte

📏 Standaardisering

💡 Delen kennis en kunde

❤️ Publieke zakelijkheid

Beoogd voordeel:
efficiëntere
financiering, planning,
ontwikkeling en inkoop



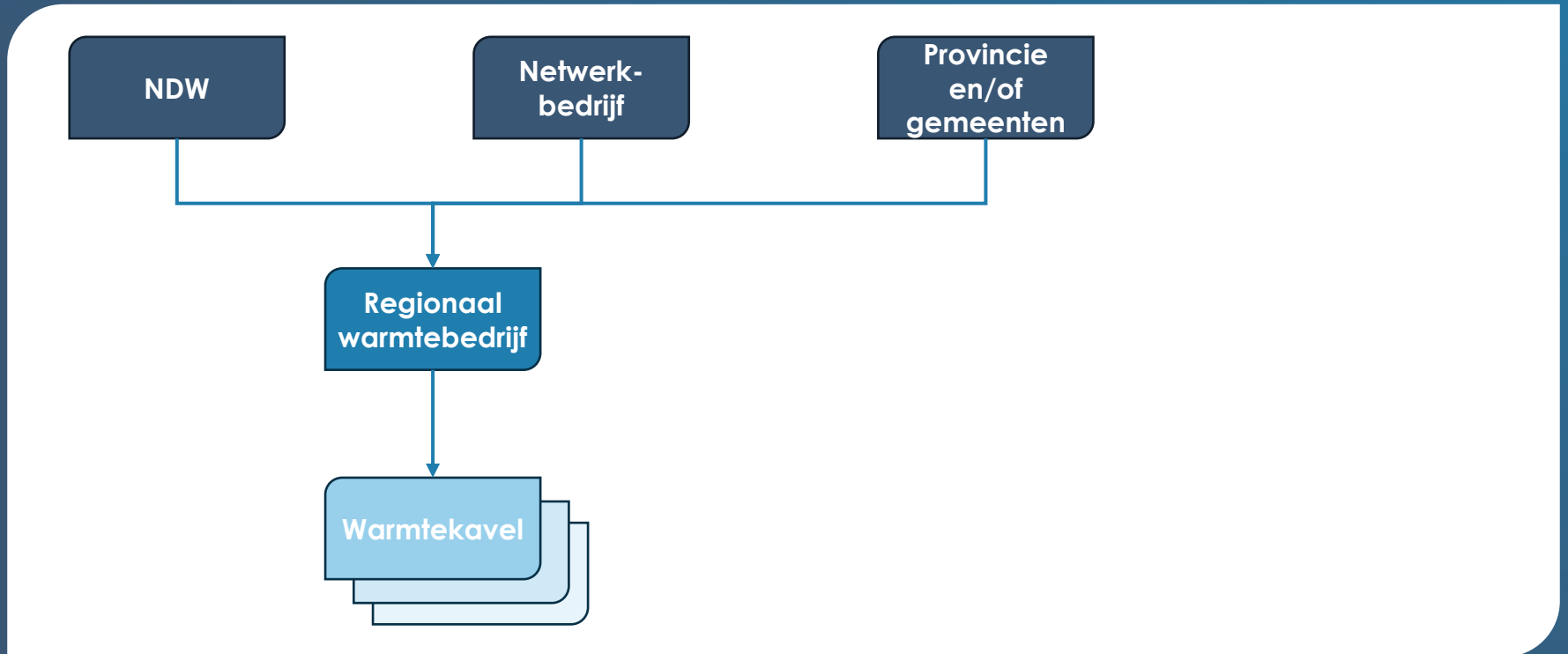
Lagere Kosten

=

**Lagere warmteprijs
voor eindgebruiker**

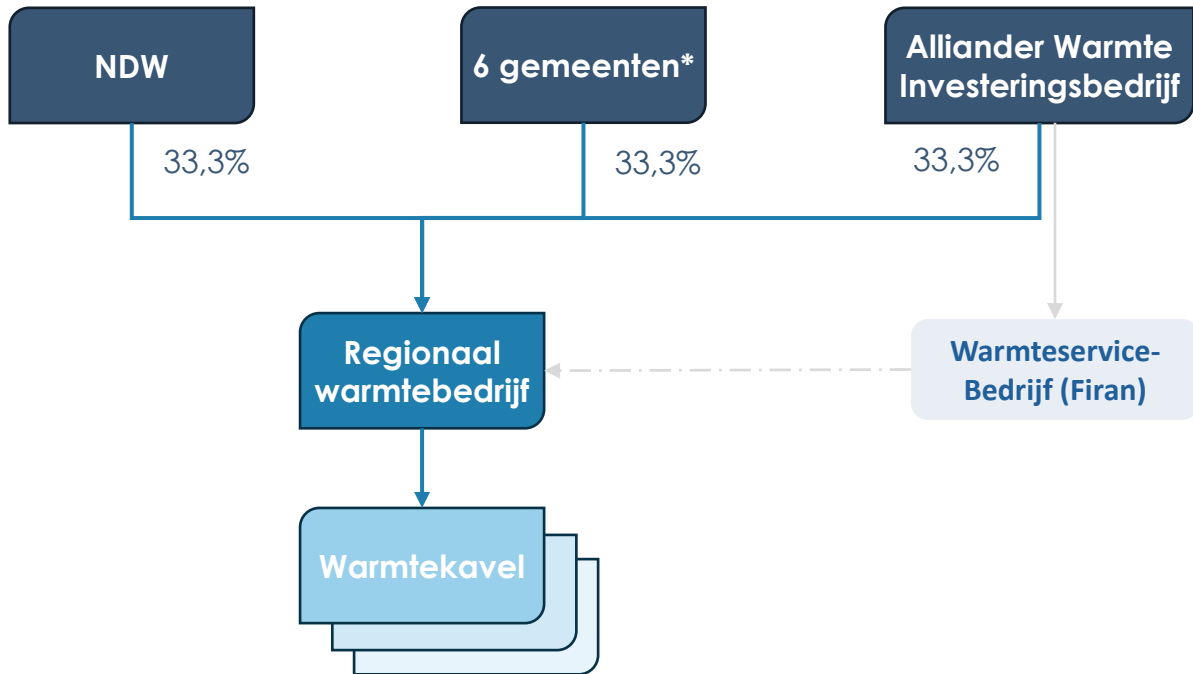
Governancevorm met de NDW

Doel: regionale integrale warmtebedrijven



Samenwerken met de NDW

Structuur Leidse regio



*Verdeling gemeenten:
17% Leiden
7% Katwijk
3% Leiderdorp
3% Oestgeest
3% Voorschoten
1% Zoeterwoude

Bedankt voor de aandacht

Vragen? Mail mij op marijn.renting@ebn.nl



ebn

Publiek energiebedrijf
van en voor Nederland

Warmtebedrijf Delft.

Samenwerking en governance

**NET
VERDER**

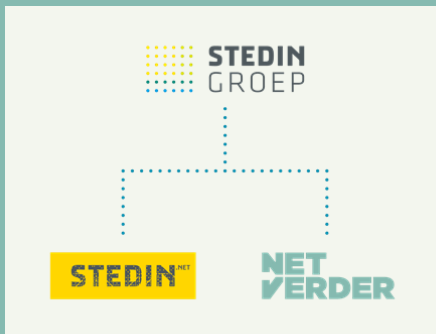


Ruud Cuijpers

3 juni 2026

Over NetVerder.

Organisatie



 70

Energiebronnen



Warmte



Stoom



Duurzaam gas

25+ projecten, oa.:

Delft

Rotterdam

Den Haag

Zeeland

Oostland

Utrecht



Over Warmtenet Delft.

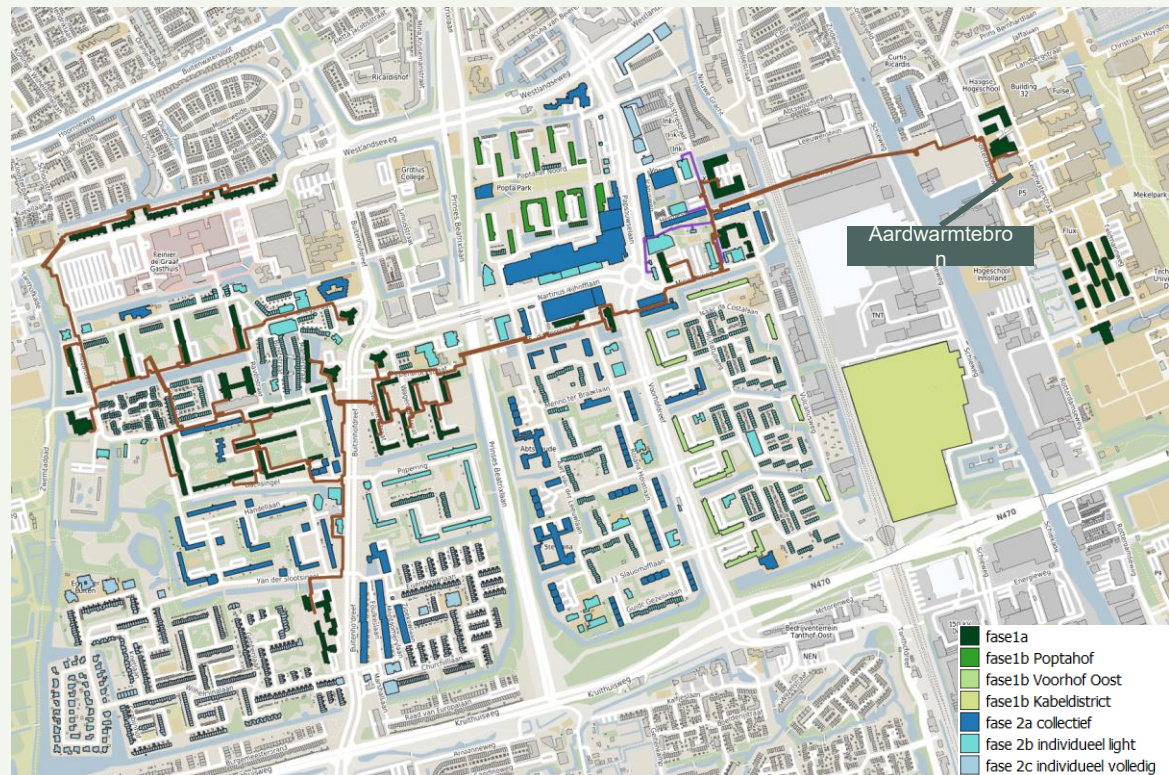
Ontwikkeling in 2 fasen

Fase 1

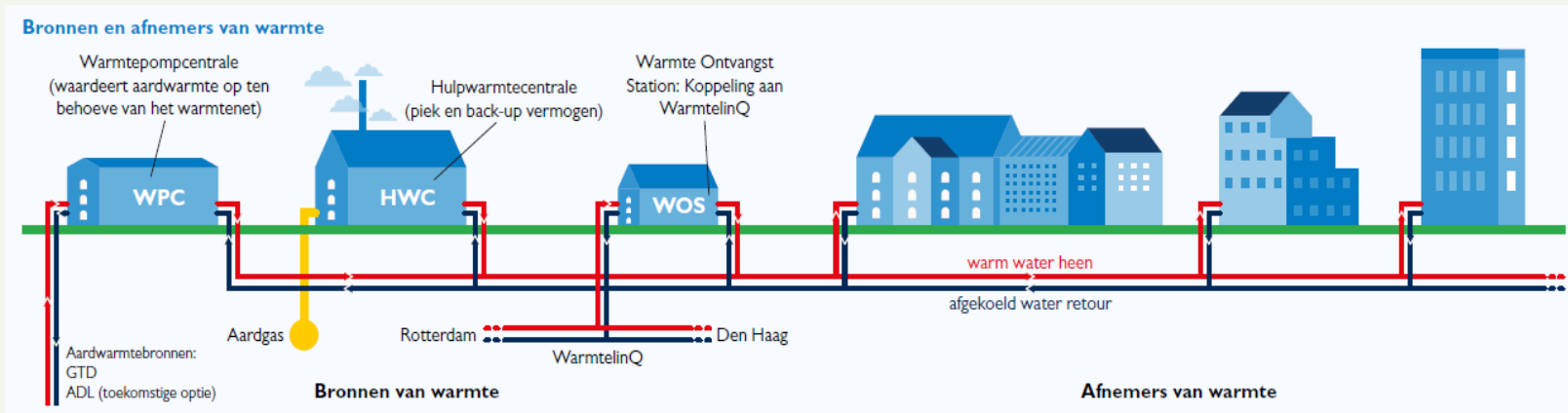
- In uitvoering. Woningcorporaties, collectieve aansluitingen – 6.000 woningen

Fase 2

- Groei naar 15.000 woningen
- Publiek warmtebedrijf met EBN en Gemeente Delft [WCW-proof].



De warmteketen in Delft.



Geothermie Delft
Warmteproductie



GEOTHERMIE DELFT
Delftse bron van duurzame energie en kennis

NetVerder
Netbeheerder



InWarmte
Leverancier



Woningcorporaties
Eerste afnemers

Stedelink



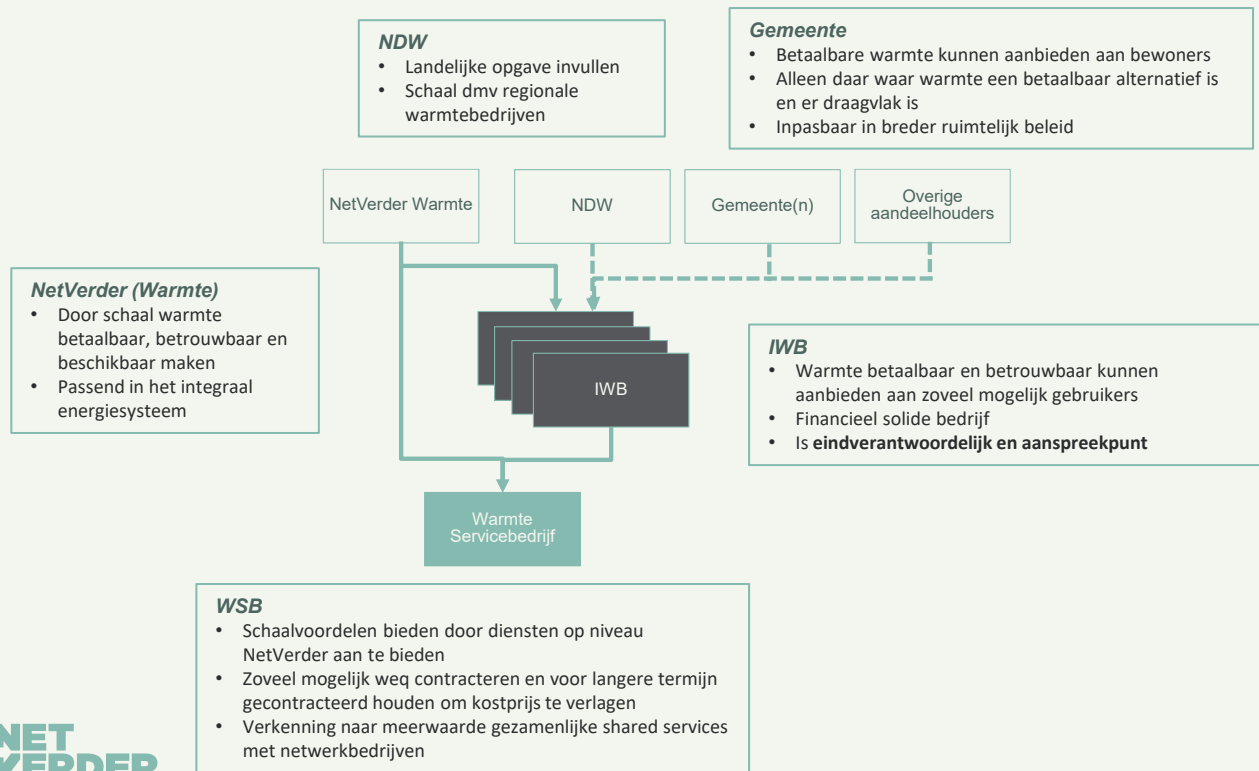
vi)omes



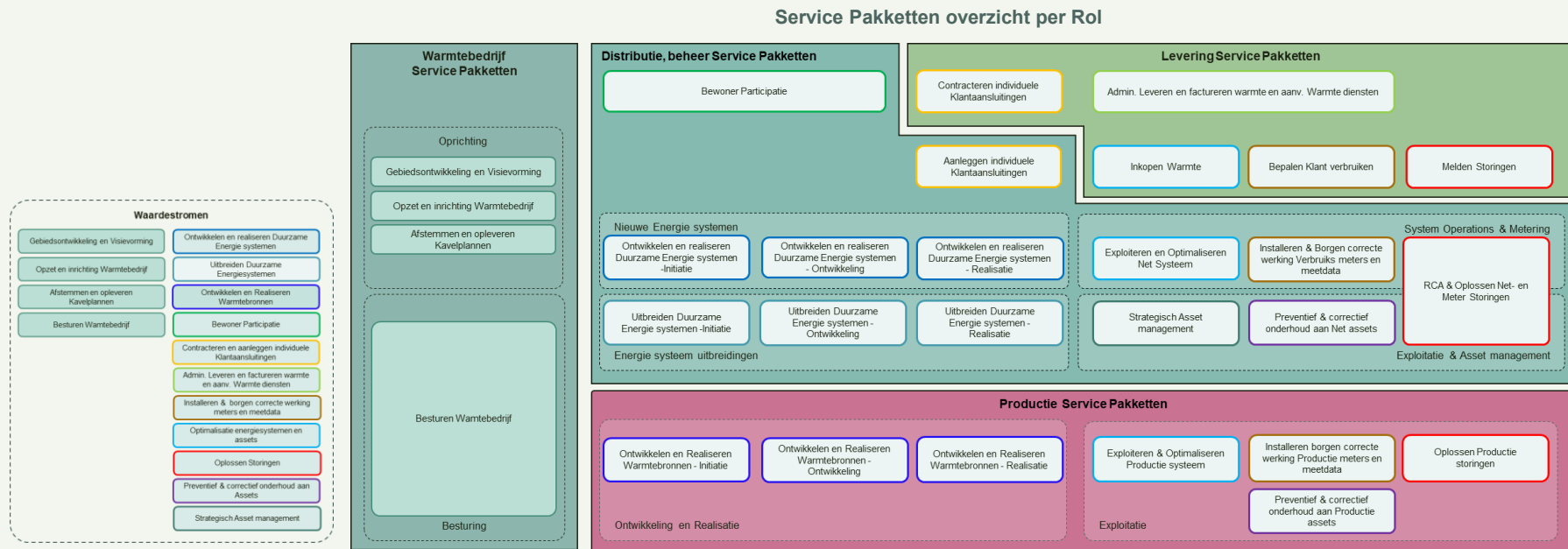
Scope Warmtebedrijf
Delft



Naar een integraal warmtebedrijf



Wat staat ons allemaal te doen in het WBDe?



- *Indicatieve pakket indeling – definitieve indeling en inhoud moet nog bepaald worden.*
- *Ondersteunende diensten ontbreken nog*

Vragen?





Rollenspel

*Samenwerken aan de oprichting van
een publiek warmtebedrijf*



Spelstructuur

Doel: inzicht krijgen in verschillende perspectieven, belangen en afhankelijkheden

Vóór de lunch (10 min)	Iedereen ontvangt de speluitleg, een casusbeschrijving en een rolbriefje. Lees deze goed door: lees wie je bent en wat jouw belangen zijn.
Lunch	Voer de lunchopdracht uit, denk na over aanvullende belangen
Blok 2A Belangen (30 min)	Voorstelronde aan je tafel: wie ben jij en wat is jouw eerste indruk? Twee delen: (1) ontdek samen het gemeenschappelijk belang. (2) breng jouw belangen in en beluister die van anderen
Blok 2B Modelkeuze (45 min)	Kom samen tot een gemotiveerd plan. Welke organisatievorm past het beste in jullie situatie? Hoe worden rollen, aandeelhouderschap en zeggenschap verdeeld?
Plenair (20 min)	Elke tafel presenteert haar plan op een zelfgekozen manier.

De drie casussen*

De Gemengde Wijk

Velderhout · Wijk Oost-Laken · ± 800 woningen

800 naoorlogse woningen: helft sociale huur (corporatie De Gevel), helft koop. Er is een lokale warmtebron onder de gemeentelijke sporthal. De warmtegemeenschap WarmteWijk werkt al twee jaar aan plannen. Er is overeenstemming dat er een warmtebedrijf komt, de uitdaging zit in de uitwerking.

Rollen aan tafel

Gemeente · Corporatie · Warmtegemeenschap
Huurder · Netbeheerder · Broneigenaar

Centrale spanning

De corporatie wil tempo en betaalbaarheid voor huurders, de warmtegemeenschap wil lokale zeggenschap en mede-eigenaarschap. De gemeente moet kiezen wie een stoel aan tafel krijgt.

De Kleine Kern

Binnenveld · Dorp Molendijk · ± 350 woningen

Dorp van 350 woningen. Kwekerij Van Houten heeft bruikbare restwarmte. Er is overeenstemming dat er een warmtebedrijf komt. Een volledig gemeentelijk bedrijf lijkt logisch, maar de businesscase is kwetsbaar bij 350 woningen. De keuze heeft precedentwerking voor drie andere dorpen in de gemeente.

Rollen aan tafel

Gemeente · Kwekerij · Warmtebedrijf
Koopwoner · Huurder · Buurgemeente

Centrale spanning

De kwekerij wil aandeelhouder worden, de gemeente wil geen externe partij met zeggenschap. De buurgemeente pleit voor samenwerking. Alle partijen willen iets anders en elk argument verwijst naar een andere organisatievorm.

De Regionale Uitbreiding

Westerburen & Elspolder · 500 → 2.000+ woningen

Westerburen en Elspolder hebben samen al een 100% publiek warmtebedrijf voor 500 woningen. NDW wil instappen als aandeelhouder en stelt als voorwaarde dat het bedrijf regionale schaal krijgt. Tegelijkertijd vraagt de lokale coöperatie formeel mede-eigenaarschap.

Rollen aan tafel

Westerburen · Elspolder · NDW
Warmtebedrijf · Warmtegemeenschap · Bron

Centrale spanning

NDW eist regionale schaal en stuurt op standaardisering. Elspolder vreest verlies van lokale zeggenschap. Warmtegemeenschap wil formeel mede-eigenaar worden. Het bedrijf blijft in alle gevallen volledig publiek.

*Dit zijn allemaal fictieve casussen, de aannames en roleigenschappen kunnen afwijken van de praktijk

Aan de slag!

- Kies een casus, neem plaats aan de juiste tafel en doe een korte voorstelronde
 - Casus 1: De Gemengde Wijk (Krijn & Tanja)
 - Casus 2: De Kleine Kern (Eva & Marlien)
 - Casus 3: De Regionale Uitbreiding (Bertus)
- De procesbegeleiders delen de rollen uit
- Lees de speluitleg, casusbeschrijving en jouw rolbeschrijving
- Denk *tijdens de lunch* alvast na over je rol, belangen en mogelijke spanningen

Let op! Probeer er voor te zorgen dat je een andere rol hebt dan in het dagelijkse leven. Wissel onderling wanneer nodig.

Blok 2A: Inzicht in belangen en perspectieven (30 min)



Wat is ons gezamenlijk doel? Waar gaan we met elkaar voor?



Waar verschillen en overlappen de belangen en perspectieven?



Wat zijn de onderlinge afhankelijkheden?

Let op! Je mag van mening veranderen of jouw rol verder inkleuren, maar beargumenteer waarom

Blok 2B: Samenwerken aan een plan dat werkt (45 min)



Kom samen tot een gemotiveerd plan



Maak keuzes over o.a.: organisatievorm, aandeelhouderschap, rolverdeling, zeggenschap, betaalbaarheid, leveringszekerheid, tijdlijn, bron, techniek, ...



Wat is haalbaar en werkbaar?



Denk na over hoe jullie het plan straks gaan presenteren (theater, poster, ...)



Pauze

We starten weer om 15:30





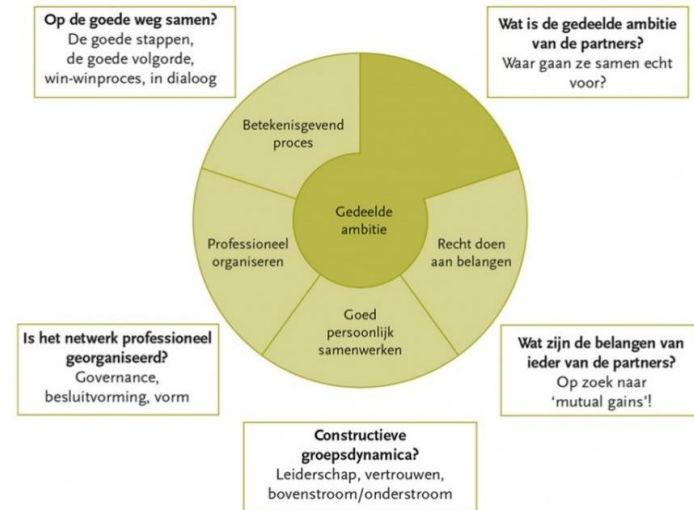
Rollenspel: plenaire terugkoppeling

Geef een korte pitch van jullie plan!

Focus op:

- Belangrijkste dilemma's en keuzes
- Wat hielp om tot een werkbaar plan te komen?

Aanbevelingen vanuit TNO-Deltares studie



Figuur 1. Leren samenwerken tussen organisaties (Kaats & Opheij, 2013).

Aanbevelingen vanuit TNO-Deltares studie

1. Benadruk de gezamenlijkheid

- Zoek samen naar oplossingen en maak van samenwerking een gedeelde verantwoordelijkheid.
- Treed gezamenlijk naar buiten en wees transparant over schurende belangen.

2. Handel, ondanks onzekerheid, en wees flexibel

- Creëer een samenwerking die ruimte biedt voor aanpassing aan veranderende omstandigheden en nieuwe inzichten.

3. Organiseer heldere besluitvorming en interne governance

- Zorg voor een transparant en goed georganiseerd besluitvormingsproces. Geef inzicht in elkaars belangen, business case en uitdagingen.
- Organiseer interne betrokkenheid binnen de eigen gemeente.

4. Formuleer een ambitie en gezamenlijke routekaart

- Stel een gedeelde ambitie vast werk deze uit in een gezamenlijke routekaart met duidelijke mijlpalen.
- Kies daarbij een organisatievorm en strategie die schaalbaar zijn, zodat de samenwerking kan meegroeien met de toekomst.



Van fictieve casus naar eigen praktijk



Organisatiemodel

In welke organisatiemodel zit jij? (of is nu het meest aannemelijk)

- **Model 1:** een 100% publiek warmtebedrijf met 1 gemeente als enig aandeelhouder. De gemeente is volledig verantwoordelijk voor bron, distributie en levering en draagt alle risico's.
- **Model 2:** een 100% publiek warmtebedrijf met meerdere publieke aandeelhouders. Meerdere publieke partijen zijn samen aandeelhouder en delen kennis, capaciteit en risico's.
- **Model 3:** een warmtebedrijf met 1 of meer publieke aandeelhouders en de NDW en/of een netwerkbedrijf. NDW en/of netwerkbedrijven brengen kapitaal en kennis in naast publieke aandeelhouders.
- **Model 4:** een publiek-privaat warmtebedrijf met een publieke meerderheidsaandeelhouder en een private minderheidsaandeelhouder. De publieke partij houdt de regie, de private partij levert expertise en kapitaal.
- **Model 5:** een warmtebedrijf met 1 of meer publieke aandeelhouders en een warmtegemeenschap als aandeelhouder. Een warmtegemeenschap (vaak een energiecoöperatie) is mede-eigenaar en vergroot draagvlak.

Reflectie (individueel)

Schrijf op 3 afzonderlijke post-its de antwoorden op de volgende vragen

1. *Wat neem ik mee uit deze sessie?*
2. *Wat schuurt of herken ik in mijn eigen praktijk?*
3. *Wat doe ik (niet) of zou ik wél moeten doen?*

Duo-uitwisseling (10 min)

Zoek iemand op die een andere organisatievorm heeft/overweegt.

- Pitch je situatie (2 min)
- De ander stelt alleen verdiepingsvragen (geen advies nog) (3 min)

Na 5 minuten wisselen

Van inzicht naar actie (5 min)

Formuleer voor jezelf

- 1 concrete actie (binnen 2 weken uitvoerbaar)
- 1 gesprek dat je moet voeren (met wie?)
- 1 governance vraag/dilemma waar je scherper op moet sturen

Dit mag je met je duo-partner bespreken

Afsluiting

- Wat heeft je vandaag het meest verrast in de samenwerking tussen de verschillende rollen?
- Welke keuze of afweging uit jullie plan zie je terug in je eigen praktijk?
- Wat is één concrete stap waar jij morgen mee aan de slag kan?

Vragen of opmerkingen?

Dank voor jullie deelname!



Bedankt voor jullie energie!



Bedankt voor je aandacht en inzet!

Impulsdag Warmtenet *boost je warmtenetproject*

3 juni 2026
DUS, Utrecht

NPLW Nationaal
Programma
Lokale Warmtetransitie

Deze dag wordt samen met warmtepartners georganiseerd

nplw.nl/helpdesk